

Janusz Rymaniak

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Wydział Finansów i Zarządzania, Instytut Zarządzania i Finansów, Katedra Zarządzania

Beata Surmacz¹

Autor do korespondencji: Janusz Rymaniak, rymaniakjanusz3@wp.pl

ZARZĄDZANIE PRACĄ CZY/I ZASOBAMI LUDZKIMI? WSPÓŁCZESNE DYLEMATY SĄDOWNICTWA I SFERY BUDŻETOWEJ

Streszczenie: Autorzy szukają związków pomiędzy projektowaniem pracy i jego praktycznym stosowaniem w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Porównują tendencje ogólne oraz występujące w sądownictwie, przeprowadzając badania ankietowe. Weryfikują opinie dotyczące trendów rozwojowych projektowania pracy oraz akceptację różnych praktyk HRM. Ukazują kierunki dalszych badań.

Słowa kluczowe: zarządzanie pracą, sektorowe zarządzanie zasobami ludzkimi, system pracy, praktyki zarządzania zasobami ludzkimi.

Klasyfikacja JEL: D03, H83, J45, L32.

MANAGEMENT OF WORK AND/OR HUMAN RESOURCES? CONTEMPORARY DILEMMAS OF THE JUDICIARY AND THE PUBLIC SECTOR

Abstract: The authors look for relationships between work design and the application of human resource management practices. They compare the general, as well as judiciary, tendencies on the basis of questionnaire research. They verify the relation of the developmental trends of work design opinions, as well as the acceptance of different practices of the HRM. Additionally, they show the directions of further research.

¹ Autorka jest praktykiem gospodarczym oraz uczestnikiem seminarium doktoranckiego na UEP.

Keywords: work management, human resource management, work system, human resource management practices.

Wstęp

Współczesne trendy rozwoju cywilizacji są dyktowane dwoma głównymi stymulatorami: globalizacją oraz wzrastającym poziomem postępu technicznego. Globalizację umożliwiają: otwarcie granic i swoboda przepływu wszystkich rodzajów zasobów, od finansowych poprzez fizyczne do swobody przemieszczania się i zatrudniania ludzi. Postęp techniczny skutkuje nowymi rodzajami maszyn i urządzeń oraz technologii bazujących w coraz większym stopniu na systemach IT [Olszewski 2013]. We współczesnym świecie organizacji zaczyna dominować informacja jako główny obszar projektowania i zarządzania pracą.

Wspomniane trendy skutkują koniecznością dostosowania podziału i organizacji pracy w organizacjach do wymogów zmieniającej się pracy. Dotyczy to nie tylko organizacji sektora rynkowego, ale także pozostałych rodzajów instytucji, jak budżetowe oraz NGO. Jednym z resortów zalecających podjęcie przez instytucje podległe działań racjonalizatorskich jest Ministerstwo Sprawiedliwości. Przeprowadzono tam wartościowanie pracy w sądach na poziomie rejonowym i okręgowym. Z doświadczeń wstępnych wynika, że przeprojektowania wymaga system pracy, a nie tylko zakładane aspekty wybranych praktyk ZZL, jak wynagrodzenie czy polityka awansowa [Rymaniak 2014, s. 115–129]. Ponadto sprawność nie zależy od fazy koncepcji, tylko od efektywności wdrożeń. Znaczenia szczególnego nabierają więc aspekty socjotechniczne, które zależą od poziomów: znajomości problematyki zmian oraz akceptowalności pracowników.

W związku z powyższym opracowano i wykonano dwie serie badań. Pierwsze dotyczyły projektowania pracy w gospodarce, natomiast drugie – opinii pracowników w wymienionych rodzajach sądów, zarówno w zakresie projektowania, jak i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi. Ich celem było zweryfikowanie dwóch hipotez:

- H1 – współczesne trendy rozwojowe cech pracy charakteryzuje różnicowanie umożliwiające wyłonienie branżowych (sektorowych) modeli rozwojowych ZZL;
- H2 – pracownicy uznają w myśleniu i działaniu prymat celów popytowych (organizacyjne) nad podażowymi (pracownicze ukierunkowane indywidualnie).

1. Metodyka badań

Dla zweryfikowania założonych hipotez przeprowadzono dwa badania. W badaniu pierwszym zastosowano zmodyfikowany i uproszczony kwestionariusz projektowania pracy (WDQ). Pierwotna koncepcja WDQ zawiera 77 pozycji ujętych w 19 czynników zaliczanych do 4 kategorii cech pracy: zadań, wiedzy, społecznych oraz kontekstowych [Morgeson, Garza i Champion 2012, s. 525–559]. Modyfikacja polegała na zmianie niektórych czynników oraz dodaniu kategorii cech fizycznych i niektórych dodatkowych. Natomiast uproszczenie to wydzielenie pojedynczych pozycji reprezentujących czynniki. Tym samym uwzględniono aktualne propozycje teoretyczne dotyczące czynników oraz kategorii, uzyskując pięć kategorii cech pracy: zadań, fizyczne, wiedzy, społeczne i dodatkowe [Grant, Fried i Juillerat 2011, s. 417–453]. W wyniku powyższego powstał kwestionariusz badawczy zawierający 24 pytania, zdublowane oraz tworzące dwa takie same zbiory. Jeden służy do uzyskania opinii dotyczących oceny pracy wykonywanej, natomiast drugi do zebrania informacji postulatywnych, czyli oczekiwanych cech pracy [Rymaniak, 2015, s. 15–22].

Drugi kwestionariusz opracowano do zbadania praktyk ZL w sądach. W tym celu dokonano analizy literatury oraz propozycji zgłaszanych w trakcie realizacji wartościowania pracy w sądach. Wydzielono 16 cech, ujętych następnie w 8 zbiorów praktyk: bezpieczeństwo pracy, wynagrodzenie, motywowanie, status, selekcja pracowników, treningi, elastyczny podział pracy oraz dostęp do informacji dotyczących pracy i jej wyników.

W kwestionariuszach zastosowano 7-punktową skalę Likerta, w której przyjęto oznaczenie punktowe: 1 = zdecydowanie nieistotne, 2 = brak wpływu, 3 = raczej brak wpływu, 4 = obojętne (ani tak, ani nie), 5 = zauważalny wpływ, 6 = znaczący wpływ, 7 = zdecydowany, bardzo silny wpływ. Przyjęcie jednolitej skali umożliwiła analizę porównawczą wyników obu zbiorów.

Badania otwarte przeprowadzono w okresie 10.12.2014 – 15.01.2015 na próbie 280 (zweryfikowano pozytywnie 254 kwestionariusze) pracowników zatrudnionych w rozmaitych typach organizacji na Pomorzu – od przedsiębiorstw do NGO. Przy doborze próby uwzględniono kryteria: wielkości organizacji, przynależności sektorowej wg Clarka – Fishera, rodzaju stanowiska oraz cech społeczno-demograficznych [Rymaniak 2015, s. 15–18]. Natomiast badania w sądach przeprowadzono w okresie 10.01 – 15.03.2015 na próbie 160 (zweryfikowano pozytywnie 124 kwestionariusze) pracowników obsługi orzecznictwa, dobranych losowo w sądach: rejonowym oraz okręgowym. Uzyskano wysoki poziom zwartości wewnętrznej próby, gdyż współczynnik α Cronbacha wynosi od 0,89 do 0,83 dla opinii dotyczących pracy; 0,89 do

0,78 dla opinii przedstawiających poziom oczekiwań; 0,94 do 0,77 dla opinii na temat praktyk ZL².

Pracownicy w badaniach otwartych wypełniali pierwszy kwestionariusz, natomiast pracownicy sądów – oba kwestionariusze. Badania porównawcze umożliwiają zatem określenie podobieństw i różnic w postrzeganiu cech pracy i ich znaczenia (kwestionariusz 1) oraz pozycjonowania wyników praktyk ZL na tle cech pracy (kwestionariusz 2).

2. Projektowanie i zarządzanie pracą

W badaniu pierwszym przeprowadzono analogiczne badania cech projektowania pracy w środowisku zakładów pracy (zwane dalej badaniami ogólnymi) oraz w sądach. Przedmiotem badań tych ostatnich byli pracownicy obsługi (orzecznictwa oraz działy ogólne). Wyniki zbiorcze ujęto w tabeli 1 oraz na rysunku 1. Przedmiotem badań były cechy określające właściwości pracy zgrupowane w kategoriach zadań, fizycznych, wiedzy, społecznych oraz cech dodatkowych.

Dominujące znaczenie ma praca określana tradycyjnymi cechami strukturalnymi, to jest znaczeniem, tożsamością, zróżnicowaniem zadań, autonomią oraz reakcjami zwrotnymi pracownika. W wynikach badań ogólnych mieści się relacja pracy wykonywanej do cech postulatywnych w przedziale 5,22–5,80, natomiast w wynikach badań w sądach w przedziale 5,57–5,98 (tabela). Oznacza to, że pracownicy sądów pozycjonują cechy swojej pracy na poziomie wyższym niż pracownicy innych działów uczestniczący w badaniach ankietowych

Kategoria zadań wykazuje wyższy poziom wartości wskaźników pracy wykonywanej dla sądów dla tak zwanych cech podstawowych, będących w zmodyfikowanym modelu Oldhama-Hackmana linią motywacyjności [Rymaniak 2010, s. 198–213], aniżeli dla autonomii oraz informacji zwrotnej o pracy. Dokonując dodatkowych obliczeń, stwierdzono niepełną motywację wewnętrzną w obu badaniach. W wynikach badań ogólnych istnieje luka motywacyjna w wysokości 0,57–0,74 w pracy wykonywanej oraz 0,39–0,24 w pracy postulowanej. Natomiast w badaniach pracowników sądów luka motywacji wewnętrznej wynosi 0,87–1,5 w pracy wykonywanej oraz 0,93–0,67 w pracy postulowanej (odpowiednio dane dla autonomii i reakcji zwrotnej).

² Uwzględniając uwagi metodologiczne dotyczące weryfikacji jakości wskaźników za pomocą współczynnika α Cronbacha [Wieczorkowska-Wierzbńska, Wierzbński i Król 2015, s. 176–177].

Wartość cech postulowanych sugeruje, że pracownicy w obu próbach oczekują zmniejszenia wartości luki motywacyjnej, czyli zwiększenia poziomu motywacji wewnętrznej (przez pracę).

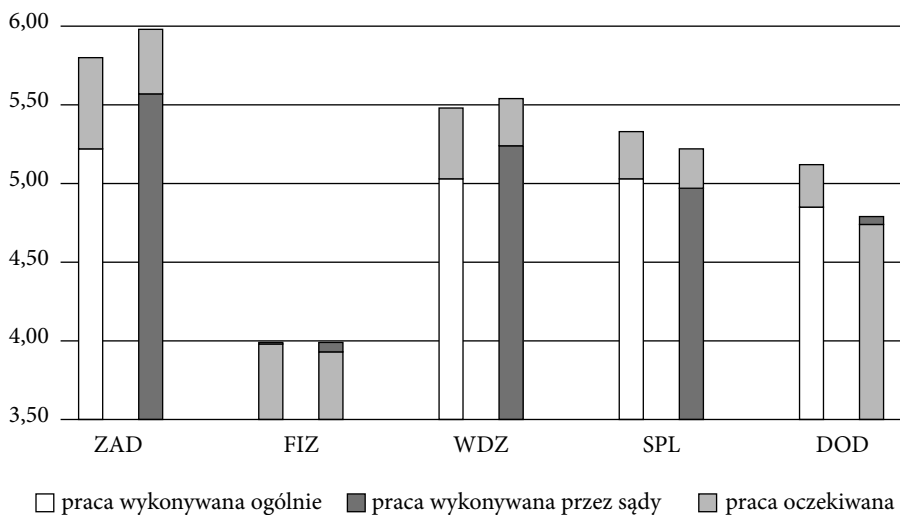
Kategoria wiedzy zajmuje drugie miejsce pod względem poziomu wartości cech. W obu badaniach wzrasta znaczenie przetwarzania informacji, rozwiązywania problemów różnicowania umiejętności oraz specjalizacji. Pracownicy sądów deklarują zmniejszenie znaczenia złożoności pracy. Wynika to z procesów unifikacji podziału pracy w badanych sądach, powodującego brak różnicowania rodzajowego zadań w większości stanowisk pracy danych komórek organizacyjnych

Wyniki badań strukturalnych ogólnych (N = 254) oraz pracowników sądów (N = 124)

Cechy pracy	OG	ZAD	FIZ	WDZ	SPL	DOD
Cechy pracy wykonywanej						
Średnia badań ogólnych	4,82	5,22	3,99	5,03	5,03	4,85
Pracownicy sądów	4,91	5,57	3,99	5,24	4,97	4,79
Odchylenie od średniej	0,09	0,35	0	0,21	-0,06	-0,06
Cechy pracy oczekiwanej (postulatywne)						
Średnia badań ogólnych	5,14	5,80	3,98	5,48	5,33	5,12
Pracownicy sądów	5,06	5,98	3,83	5,54	5,22	4,74
Odchylenie od średniej	-0,08	0,18	-0,15	0,06	-0,11	-0,38
Różnica między wartościami cech pracy wykonywanej a postulatywnymi						
Średnia badań ogólnych	0,32	0,58	0,01	0,45	0,30	0,27
Pracownicy sądów	0,15	0,41	-0,16	0,30	0,25	-0,05
Dopasowanie cech pracy oraz pracowników						
Badania ogólne	Praca wykonywana		0,91	Praca oczekiwana		0,86
Pracownicy sądów	Praca wykonywana		0,85	Praca oczekiwana		0,81

Źródło: Wyniki badań ankietowych – baza danych [Rymaniak 2015; baza danych SĄDY].

Kategoria cech społecznych to trzeci poziom znaczenia mierzony wartością wskaźników. Należą do niej poparcie społeczne, współzależność, współdziałanie zewnętrzne oraz reakcje innych osób. W obu badaniach następuje wzrost wartości wskaźników przewyższający poziom 5,0, uznawany za normalny w skali siedmiopunktowej. Ukazana tendencja odzwierciedla wzrost znaczenia współtworzenia konstrukcji pracy przez współpracowników, przełożonych, klientów, członków rodziny oraz korzystania z innych źródeł niż dotychczasowe zachowania i doświadczenia. Następuje więc swoiste „uspołecznianie procesu pracy” wykraczające poza dotychczasowe rozszerzanie cech



Rysunek 1. Kategorie cech w pracy wykonywanej oraz postulatywne dla badań ogólnych oraz pracowników sądów

Źródło: Wyniki badań

strukturalnych w podejściach pierwotnych [Rymaniak 2014, s. 115–129; 2013, s. 39–50].

Kolejną kategorią są cechy dodatkowe. W skład tej kategorii, wywodzącej się z pierwotnych koncepcji czynników kontekstowych, wchodzi cechy związane z cyklami i presją czasu (*timing*), horyzontem czasowym oraz pracą wirtualną i mentoringiem. Stanowią one uzupełnienie trzonu cech, choć znajdują większe poważanie u respondentów badań ogólnych aniżeli w sądach (rysunek 1). Ci ostatni pracownicy w swoich propozycjach uznają cechy tej kategorii za przewymiarowane w wykonywanej pracy. Należy uznać zatem, że obowiązujący system pracy w sądach nie jest oparty na pomiarze i ocenie racjonalności oraz intensywności wykorzystania czasu pracy. Nie ma w nich także możliwości powszechnego wykonywania pracy poza sądem. Pracownicy w sądach chętniej niż uczestnicy badań ogólnych stosowaliby natomiast cykleienne do rozliczeń pracy oraz wymagania umiejętności i zdolności jako podstawę rekrutacji i funkcjonowania na stanowisku pracy. W tej kategorii tylko cecha presji czasu jest oceniana postulatywnie na poziomie niższym niż w pracy wykonywanej. Punkt ciężkości przesunął się wyraźnie z czynników fizycznych na obciążenia psychiczne [Ogińska-Bulik 2006]. Stąd też poglądy respondentów odzwierciedlają obawy przed ich przyczynami.

Kategoria cech fizycznych wykazuje najniższy poziom w obu badaniach. Respondenci traktują cechy składowe tej kategorii jako mało istotne w kontekście wykonywanych zadań. Sugerują przy tym dwa różnokierunkowe trendy zmian. Po pierwsze, zmniejszenie znaczenia warunków pracy i obciążenia fizycznego pracą. Po drugie, akcentują wzrost znaczenia w badaniu ogólnym wyposażenia i narzędzi, w tym zwłaszcza oprogramowania komputerowego i systemów sterowania działalnością podstawową. Wynika to z faktu, że w sądownictwie istnieją już programy komputerowe obsługujące przebieg orzecznictwa, a w fazie wdrażania jest program obejmujący obsługę ogólną sądów. Stąd też pracownicy przyzwyczaili się do procesów sterowania systemami IT.

Przedstawione wyniki wskazują na narastającą unifikację opinii i poglądów powodującą, że opinie pracowników sądownictwa mieszczą się wewnątrz przedziału wyników ogólnych.

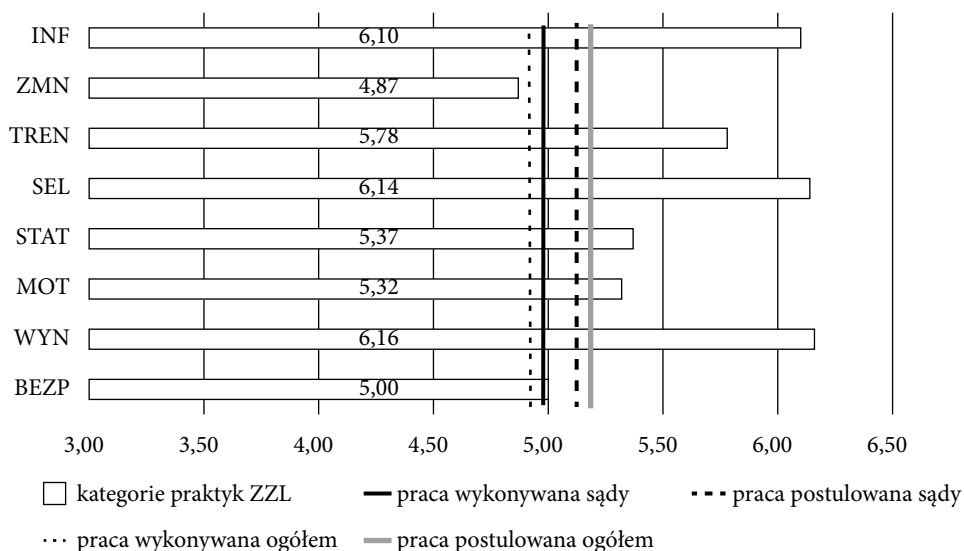
3. Zarządzanie zasobami ludzkimi

Dla zweryfikowania hipotezy drugiej przeprowadzono w sądach badania dotyczące oceny stosowanych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi. Wyniki kategoryzacji przedstawia rysunek 2. W strukturze wartości wydzielają się trzy grupy wyników. Największe znaczenie w opinii pracowników sądów mają trzy kategorie o wartości przewyższającej 85% (6/7 pojemności skali Likerta): polityka wynagrodzeń – 6,14; procedury selekcji i rekrutacji – 6,10 oraz polityka informowania pracowników – 6,10. Kolejną grupę tworzą kategorie treningu i szkoleń – 5,87; kreowania statusu – 5,37 oraz motywowania – 5,32. Ostatnią wreszcie grupę tworzą kategorie bezpieczeństwa – 5,00 oraz wzbogacania i rozszerzania pracy – 4,87. Wyjaśnienie kształtowania się wyników wymaga bardziej szczegółowej analizy strukturalnej.

Trzy najbardziej doceniane kategorie stanowią odbicie sytuacji organizacyjno-ekonomicznej sądów. Przeważające znaczenie polityki wynagrodzeń wiąże się głównie nie tyle z postulatami podnoszonej w sferze budżetowej kwestii podwyżek wynagrodzenia zasadniczego, ile ze stosunkowo ograniczonymi możliwościami stosowania premii i nagród za osiągnięte wyniki finansowe (6,43 – najwyższa w zbiorze wartość wskaźnika). Pozycja selekcji i rekrutacji wynika z oczekiwań stosowania jasnych i przejrzystych zasad oraz kryteriów tej funkcji ZZL w sądach. Natomiast postulaty dotyczące polityki informacyjnej dotyczą zarówno sytuacji indywidualnej pracownika (*feedback* w relacjach przełożony – podwładny), jak i szerokiego informowania o sytuacji instytucji oraz przygotowywanych zmianach organizacyjnych (6,06–6,14 wartości wskaźników). Rozpatrując łącznie

te kategorie, możemy stwierdzić, że pracownicy oczekują upodmiotowienia w pracy, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym.

Zbiór środkowy tworzą zróżnicowane wartościowo zbiory praktyk. Na najwyższym poziomie, zbliżonym do grupy pierwszej, są treningi i szkolenia. Pracownicy sądów traktują niezmiennie rozszerzanie oraz pogłębianie wiedzy i umiejętności jako czynnik stymulujący ich karierę zawodową. Jest to intuicyjna reakcja obronna na efekty spłaszczenia oraz ujednolicenia podziału pracy. Oczekują więc także formalizowania tych procesów (dokumentacja kadrowa). Natomiast dwie następne praktyki to kreowanie statusu oraz motywowanie. Tutaj duże znaczenie ma możliwość stworzenia awansu poziomego (finansowego). Takie rozwiązanie odblokuje bowiem „wąskie gardło” awansu pionowego, wynikające z norm prawnych oraz przyjętych sposobów funkcjonowania sfery budżetowej w praktyce (limit finansowy z obniżaniem w roku kolejnym wielkości o kwoty niewydane w roku poprzednim, praktyczne blokady etatowe itp.). Wysoko ocenia się także parametryzację działania oraz stworzenie na ich podstawie systemu ocen „obiektywizującego” zasługi pracownika i będącego podstawą jego roli społecznej w instytucji. Niskie relatywnie notowania punktowe mogą być wykorzystane jako element „rywalizacji” (jak np. współzawodnictwo, konkursy itp.).



Rysunek 2. Opinie respondentów dotyczące praktyk ZZZ na tle średnich opinii projektowania pracy

Źródło: Wyniki badań ankietowych

Ostatnią grupę tworzą praktyki nisko oceniane przez pracowników sądów. Pierwszą z nich jest bezpieczeństwo zatrudnienia, oceniane na poziomie 5,0, czyli średniej motywacyjnej większości dotychczasowych badań. Wynika to z faktu, że jest to element traktowany jako aspekt posiadany. Nie budzi on zatem emocji ani refleksji. Także przeciwdziałanie monotonii pracy jest oceniane nisko. Ani rotacja, ani zmiany zakresów zadań nie są cenionymi propozycjami. Przyczyna leży w specyficznym podziale zadań, który powoduje skutki antymotywacyjne. W wielu przypadkach wykonuje się tożsame zadania na różnorodnych typach stanowisk, co poza nazwą stanowiska nie różnicuje często pracy protokolanta oraz sekretarza lub starszego sekretarza.

Stosowanie tożsamej metody pomiaru umożliwia konfrontację poziomów ocen kategorii z poziomami średnich kategorii wyników badań cech pracy (linie pionowe na rysunku 2). Widać wyraźnie, że praktyka przeciwdziałania monotonii pracy nie jest tylko nieistotna dla pracowników sądów. Znajduje się ona także poza polem wyników badań ogólnych. Natomiast kreowanie bezpieczeństwa pracy znajduje się na granicy istotności wyników obu badań, czyli na poziomie średnich pracy wykonywanej. Można domniemywać, że w najbliższych latach znaczenie obu tych praktyk zmaleje zupełnie, a stopniowe przesuwanie się średniej będzie wynikało z lepszego ustalania wynagrodzeń, rekrutacji i selekcji, polityki informacyjnej czy też rozwoju pracowników.

Zakończenie

Badanie projektowania pracy wymaga przyjęcia założeń upraszczających. Odrzucono poglądy uznające różne koncepcje, np. traktujące systemy pracy, systemy wysokiego zaangażowania, systemy wysokiej wydajności, systemy zarządzania zasobami ludzkimi itp. jako nazwy (etykiety) tego samej merytorycznie koncepcji [Gittell, Seidner i Wimbush 2012, s. 205–226]. Bogactwo różnorodności wykazują bowiem choćby wyniki systemów zaangażowania [Juchnowicz 2010, s. 57–66]. Przyjęto, że występuje jednolitość wzorców pracy w ramach zadania, w skali zakładu (rodzaju zadań) oraz firmy [Zoghi, Levenson i Gibbs 2005]. Uznano także, że cechy powinny odzwierciedlać statykę (struktura organizacyjna) i dynamikę (procesy) projektowania pracy [Hernaus, Aleksic i Klindzic 2013, s. 25–40]. Weryfikując dotychczasowy dorobek teoretyczny, określono minimalny zakres praktyk HR i cech projektowania pracy: trening, rozwój kariery, ocenę wydajności, autonomię, płace i świadczenia, zdrowie i bezpieczeństwo, komunikację oraz umiejętności i kwalifikacje [Tamkin, Cowling i Hunt 2008, s. 5–7]. Oznaczało to rezygna-

cję z niektórych propozycji teoretycznych opartych na innych założeniach [Torraco 2005, s. 85–109]. Na tej bazie rozszerzono, a następnie zunifikowano według opisanych wzorów zakres badań.

Kategorie pracy są w badaniach ogólnych potencjalnie wyższe od postulowanych, z wyjątkiem cech fizycznych pracy, które są praktycznie tożsame w wymiarze rzeczywistym i oczekiwanym.

Kategoria cech fizycznych jest jedyną kategorią o tożsamym poziomie w porównaniu wyników badań ogólnych oraz pracowników sądów. Wynosi 3,98–3,99, to jest na poziomie pojemności skali. Wynika to z globalnego obniżenia znaczenia wymagań fizycznych pracy (skali trudności fizycznej), które są traktowane jako element „oczywisty” oraz „mało istotny”, bo praca przy dzisiejszym poziomie postępu technicznego zatraciła swój wyniszczający fizycznie charakter. Obecnie pozycjonują ją respondenci o ponad jeden punkt procentowy (14,6%) niżej od potwierdzanego badaniami poziomu 5/7 objętości skali, uważanego w teorii za zweryfikowany badawczo punkt optimum możliwości kapitału ludzkiego

Dominujące znaczenie ma praca określana cechami zadania. W wynikach badań ogólnych mieści się relacja pracy wykonywanej do cech postulatycznych w przedziale 5,22–5,80, natomiast w wynikach badań w sądach w przedziale 5,57–5,98 (tabela). Oznacza to, że pracownicy sądów pozycjonują cechy swojej pracy na poziomie wyższym niż pracownicy innych działów uczestniczący w badaniach ankietowych. Ponadto pracownicy sądów traktują także cechy dodatkowe w pracy wykonywanej na poziomie wyższym niż w opiniach postulowanych.

Wymienione elementy są praktycznie jedynymi znaczącymi elementami różnicującymi badane zbiorowości w zakresie pracy. Tym samym stwierdzono, że tak określonych współczesnych trendów rozwojowych cech pracy nie specyfikuje różnicowanie umożliwiające wyłonienie branżowego (sektorowego) modelu rozwojowego ZZL sądownictwa. Hipoteza pierwsza (H1) została sfalsyfikowana.

Konstrukcje dotyczące systemów i praktyk ZZL są także wielopłaszczyznowe oraz złożone teoretycznie [Ławrynowicz 2014, s. 31–50], a jednocześnie zróżnicowane aplikacyjnie [Surmacz 2012, s. 41–50]. Podobnie jak w projektowaniu pracy posługujemy się zbiorami cech tworzącymi praktyki. Zbiory te winny być komplementarne oraz substytucyjne, choć nie ma uniwersalnego klucza przydziału zbiorów do firm [Ichniowski i in. 2000, s. 1–37]. Poza rozwiązaniami kompletów praktyk stosuje się także rozwiązania praktyk „wiodących”, jak przykładowo innowacyjność jako wyznacznik elastyczności [Martinez-Sanchez i in. 2011, s. 715–736]. Dla zachowania tożsamości

przykładów należy podkreślić złożoność konfiguracji związków także praktyk ZZL z zaangażowaniem [Wright i Kehoe 2007].

Uwzględniając powyższe uwagi metodyczne, wyspecyfikowano zbiór praktyk istotnych w sądach (organizacjach typu *rigidity*). Uzyskane wyniki wskazują na główne znaczenie celów organizacyjnych. Poza wynagrodzeniem będącym czynnikiem podażowym (podstawa bytu pracownika i rodziny) zaczynają dominować praktyki komunikacyjne, racjonalnej selekcji oraz szerokiego i ukierunkowanego treningu oraz rozwoju pracownika. Potrzeby organizacji stają się domeną i przyczyną dopasowania pracownika do organizacji. Ten nurt reorientacji pracowników pozwala stwierdzić, że hipotezę H2 zweryfikowano pozytywnie.

Prezentowane badania mają charakter pilotażowy, aczkolwiek zostały wywołane potrzebami praktycznymi. Badania przyszłościowe powinny uwzględniać zarówno aspekty organizacyjne, jak i ekonomiczne [Kaufman i Miller 2011, s. 526–557]. Należy przy tym uwzględnić szersze konsekwencje zachodzących zmian. Z dotychczasowych doświadczeń wynika chociażby potrzeba opracowania założeń funkcjonowania specjalizacji zawodowych oraz kształtu samych zawodów, nie tylko w sądownictwie [Dierdorff i Morgeson 2013, s. 687–721]. Natomiast praktyczne rozwiązania resortowe prowadzą do konieczności kompleksowej zmiany systemu pracy. Wymagają tego nie tylko prezentowane wyniki, domagające się wprowadzenia jako minimum zasad sprawiedliwości rozdzielczej [Behnson 2010, s. 43–56]. Tylko nowy, zwarty oraz kompleksowy system pracy oparty na systemach IT może podnieść poziom skuteczności i efektywności działań w sądach

Bibliografia

- Behnson, S.J., 2010, *Using Relative Weights To Reanalyze „Settled” Areas Of Organizational Behavior Research: The Job Characteristics Model And Organizational Justice*, International Journal of Management & Information Systems, vol. 14, no. 5.
- Dierdorff, E.C., Morgeson, F.P., 2013, *Getting What the Occupation Gives: Exploring Multilevel Links between Work Design and Occupational Values*, Personnel Psychology, vol. 66, iss. 3, Doi:10.1111/peps.12023.
- Gittell, J.H., Seidner, R., Wimbush, J., 2012, *A Relational Model of How High-Performance Work Systems Work*, w: Godwyn, M., Gittell J.H. (eds.), *Sociology of Organizations: Structures and Relationships*, Sage Publications Inc., Los Angeles – London – New Delhi – Singapore – Washington DC.

- Grant, A.M., Fried, Y., Juillerat, T.L., 2011, *Work Matters: Job Design in Classic and Contemporary Perspectives*, w: *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 1: Zedeck, S. (ed.), *Building and Developing the Organization*, American Psychological Association, Washington, DC.
- Hernaus, T., Aleksic, A., Klindzic, M., 2013, *Organizing for Competitiveness – Structural and Process Characteristics of Organizational Design*, *Contemporary Economics*, vol. 7, iss. 4, Doi: DOI: 10.5709/ce.1897–9254.122.
- Ichniowski, C., Kochan, T.A., Levine, D.I., Olson, C., Strauss, G., 2000, *What Works at Work: Overview and Assessment*, w: Ichniowski, C., Levine, D.I., Olson, C., Strauss, G. (eds.), *The American Workplace: Skills, Pay, and Employment Involvement*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Juchnowicz, M., 2010, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4.
- Kaufman, B.E., Miller, B.I., 2011, *The Firm's Choice of HRM Practices: Economics Meets Strategic Human Resource Management*, *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 64, no. 3, Doi: 10.1177/001979391106400306.
- Ławrynowicz, M., 2014, *Poszukiwanie efektów ZZZ – refleksja nad głównymi nurtami badawczymi*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4.
- Ogińska-Bulik, N., 2006, *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła – konsekwencje – zapobieganie*, Difin, Warszawa.
- Olszewski, J., 2013, *System pracy w warunkach rozwiniętego społeczeństwa informacyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Martínez-Sánchez, A., Vela-Jiménez, M-J., Pérez-Pérez, M., de-Luis-Carnicer, P., 2011, *The Dynamics of Labour Flexibility: Relationships between Employment Type and Innovativeness*, *Journal of Management Studies*, vol. 48, iss. 4, Doi:10.1111/j.1467–6486.2010.00935.x.
- Morgeson, F.P., Garza, A.S., Campion, M.A., 2012, *Work Design*, w: Schmitt, N., Highhouse, S. (eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., vol. 12, Hoboken, John Wiley & Sons, New York.
- Rymaniak, J., 2010, *Relacje człowiek-praca w procesach komunikacji organizacyjnej*, w: Gołata, K., Michoń, P. (red.), *Komunikowanie w procesie zmian*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Poznańskiego*, nr 146, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Rymaniak, J., 2013, *Właściwości pracy – ewolucja rozwiązań teoretycznych i zastosowań praktycznych*, *Studia Oeconomica Posnaniensia*, vol. 1, no. 7.
- Rymaniak, J., 2014, *Model elastycznej organizacji pracy w instytucji budżetowej: studium przypadku sądu rejonowego*, w: Dworak, J., Boguszewicz-Kreft, M., Megier-Łakomy, E. (red.), *Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw*, *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku*, t. 37/2014, WSB w Gdańsku, CeDeWu, Warszawa.
- Rymaniak, J., 2015, *Współczesne cechy pracy w teorii i praktyce*, w: Makowiec M. (red.), *Wybrane problemy w kształtowaniu zachowań organizacyjnych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.

- Surmacz, B., 2012, *Ekonomiczno-społeczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi na przykładzie branży piekarniczo-cukierniczej*, w: Olszewski, J. (red.), *Ergonomiczne i ekonomiczno-społeczne uwarunkowania rozwoju lokalnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Tamkin, P., Cowling, M., Hunt, W., 2008, *People and the Bottom Line*, Institute for Employment Studies, University of Sussex Campus, Brighton.
- Torraco, R.J., 2005, *Work Design Theory: A Review and Critique with Implications for Human Resource Development*, Human Resource Development Quarterly, vol. 16, iss. 1, DOI: 10.1002/hrdq.1125.
- Wieczorkowska-Wierzbińska, G., Wierzbiński, J., Król, G., 2015, *Metody ilościowe*, w: Kostera, M. (red.), *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, SED-NO, Warszawa.
- Wright, P.M., Kehoe, R.R., 2007, *Human Resource Practices and Organizational Commitment: A Deeper Examination*, CAHRS Working Paper, no. 15, Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, Ithaca, NY.
- Zoghi, C., Levenson, A., Gibbs, M., 2005, *Why Are Jobs Designed the Way They Are?*, Working Paper, no. 382, Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor.